

108

## **Zielgruppenarbeit:**

### **Modewort – Kernproblem – Brücke zur Bildung**

Erika Schuchardt

Das Kolloquium ehrt Hans Tietgens.

Stellen Sie sich vor, an meiner Stelle stünde jetzt im Jahr 2010 Hans Tietgens vor Ihnen, und einer von Ihnen würde sich in der Diskussion melden – sagen wir es wäre im Jahr 1970 – und würde die Frage stellen: „Herr Tietgens, was halten Sie eigentlich von den neuen Errungenschaften, das heißt von der Diskussion über Zielgruppenarbeit in der Erwachsenenbildung?“

Was glauben Sie, was er geantwortet hätte? – Ich denke, das würde etwa so klingen:

„Ach wissen Sie, man muss wirklich nicht alle sich modern gebenden Modeworte immer gleich ernst nehmen! Wir erarbeiten Methoden und Inhalte für *alle* Erwachsenen. Das kann man nicht aufspalten und sagen, für den einen so und für den anderen so. Außerdem geht es um Systematisierung und wissenschaftliche Grundlagen.“<sup>1</sup>

So werden Sie, etwa in den 1960er und den frühen 1970er Jahren wohl kaum von ihm eine Äußerung zur Zielgruppenarbeit finden. Ja, und bis heute gibt es Kollegen, die sich an seine anfängliche Abneigung gegen Zielgruppenarbeit erinnern, und das für sein endgültiges Credo halten: Aber war das wirklich immer so?

#### **1. Erste Zielgruppenprojekte**

Die Entwicklung der Arbeiten der Pädagogischen Arbeitsstelle (PAS) und des Deutschen Volkshochschul-Verbandes (DVV) verlief bekanntlich nicht im freien Forschungs-Himmel. Sie war vielmehr auch stark bestimmt durch Projekte und eben auch Auftrags-Projekte, damals vor allem von dem Auftraggeber, der über die meisten Gelder verfügte, das Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft (BMBW). Allerdings liefen Zielgruppenarbeits-Projekte des BMBW nicht schon anfänglich mit Tietgens und seiner PAS, sondern mit anderen Projektträgern, etwa dem EUROPARAT zum Thema „Elternbildung“, übrigens schon damals eingebunden in die 3. WELTKONFERENZ FÜR ERWACHSENENBILDUNG IN TOKIO, oder in der von Ekkehard Nuissl mitbetriebenen ARBEITSGRUPPE FÜR EMPIRISCHE BILDUNGSFORSCHUNG IN HEIDELBERG. Da ging es z.B. um „Bildungsangebote für Strafgefangene“ und mündete – Sie werden sich daran erinnern – in das damals wegweisende, umfassende Vorhaben zum „Bildungsurlaub“, BUVEP genannt. Das ging auch an Hans Tietgens nicht unbesehen vorbei und wer damals näheren Kontakt zu ihm hatte, erinnert sich vielleicht daran, dass Tietgens, wenn er im Laufe der 1970er Jahre überhaupt auf Zielgruppenarbeit zu sprechen kam, diese als Angebote für „Lernungewohnte“ oder, wie man damals lieber sagte, für „Bildungsbenachteiligte“ betrachtete.

---

<sup>1</sup> Anmerkung: Wer ihn gut kannte, wusste, dass die anfängliche Absage Methode hatte, um die Argumentation des Anderen zu provozieren und den Diskurs auszulösen.

## 2. Tietgens und Bildungsprojekte für Menschen mit Behinderungen

In diesem Stadium hatte ich das besondere Glück, dass Hans Tietgens meine Dissertation – durch welche Umstände auch immer – und darin die von mir entwickelte Konzeption, damals „Soziale Integration Behinderter“ (1980), heute das „Krisen-Management-Komplementär-Modell“ (2003) zur Weiterbildung von Menschen mit Behinderungen, langfristigen Krankheiten, existenziellen Krisen, in die Hände fiel. Und dafür interessierte er sich, das heißt, er ließ sich überzeugen, dass Menschen mit Behinderungen und deren Begleitpersonen bzw. Menschen des gesellschaftlichen Umfeldes eine Zielgruppe seien, für die methodisch-didaktisch speziell „zugeschnittene“ Angebote zum Aufbau von Identität zu entwickeln seien. Er erkannte die Notwendigkeit, Bildungsangebote sowohl zum *individuellen* Identitäts-Aufbau der Person als auch als *kollektive*, gesellschaftliche Perspektiven-Erweiterung zu einem konstitutiven Element von Weiterbildung anzuerkennen. So entstand 1979 in der von Hans Tietgens begründeten Reihe „Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung“, übrigens erstmals als Doppelband, die Publikation „Soziale Integration Behinderter“, Band 1: „Biographische Erfahrung und wissenschaftliche Theorie“, Band 2: „Weiterbildung als Krisenverarbeitung“. Und wer schrieb das Vorwort? Hans Tietgens, der nun tatsächlich das ärgerliche Wort „Zielgruppenarbeit“ zu Papier brachte, allerdings eingeordnet unter den Begriff „Randgruppe“. Eine Konzeption, an der er, soweit ich weiß, bis zum Schluss seiner Tätigkeit festhielt! Doch natürlich ging es bei der Weiterbildung für Menschen mit Behinderungen um Zielgruppenarbeit.

Ich zitiere Hans Tietgens' Vorbemerkungen zur 1. Auflage 1980:

„Es ist das erste Mal, daß in dieser Reihe eine Veröffentlichung in zwei Bänden erscheint. Dieser Besonderheit entspricht der Herausforderungscharakter des Themas. Es wird ein Problemfeld entfaltet, das noch kaum im Bewußtsein derer ist, die sich mit Erwachsenenbildung befassen. Mit der Renaissance ihrer sozialetischen Impulse und mit der Interessenkonzentration auf Zielgruppenarbeit mag es zwar nahe liegend sein, eine weitere ‚Rand‘gruppe ins Blickfeld zu rücken. Auf diese Weise ist aber das Problem, um das es geht, noch nicht erfaßt. Selbst die Tatsache, daß ein ‚Internationales Jahr der Behinderten‘ ins Haus steht, könnte allzu leicht als Alibi-Funktion genutzt werden. Ein solches Ausweichen und Ablenken ist aber nicht mehr möglich, wenn die **Kernthese** dieses Buches ernst genommen wird:

„Der Behinderte braucht die Gesellschaft,  
und die Gesellschaft braucht den Behinderten.“  
(Tietgens in Schuchardt 1980, S. IX)

< Hinweis aus der aktualisierten überarb. und erw. 8. Auflage 2003 mit erw. Titel „Krisen-Management und Integration“ mit DVD nach 25 Jahren:



### Krise als Chance – ein verborgener Reichtum

#### ◀ ▶ Komplementär-These:

Der von einer Krise *schon* betroffene Mensch  
ist eine Herausforderung für die Gesellschaft.

#### ◀ ▶ Komplementär gilt:

Die Gesellschaft der von Krisen noch nicht betroffenen Menschen  
ist eine Herausforderung für den schon betroffenen Menschen,  
analog der Komplementarität im Christus-Symbol, im chinesischen Yin Yang

auf dem Weg zu versöhnender Solidarität, Gerechtigkeit, Frieden und Glück.  
(Schuchardt 2003, S. 41) >

Fortsetzung Hans Tietgens:

„Das aber heißt, den Anspruch auf Integration ernst zu nehmen. Wie dazu Bildungsaktivitäten beitragen können, davon handeln die zwei Bände“ (Tietgens in Schuchardt 1980, S. IX).

Tietgens erkannte das für die Erwachsenenbildung allgemein Exemplarische der Zielgruppenarbeit:

„Das für die Erwachsenenbildung allgemein Exemplarische kommt auch im dritten Teil der Arbeit zur Geltung. Wenn darin gezeigt wird, wie Bildungsarbeit mit Behinderten konkret aussehen kann, so ist dies zum einen notwendige Verdeutlichung der praktischen Konsequenzen einer umfassenden Problemanalyse. Die Durchdringung des Problemfeldes hat aber zugleich auf eine Erscheinung geführt, die für die Erwachsenenbildung unabhängig von ihren Inhalten relevant ist. Insofern sie durchgängig auf Identitätskrisen stoßen kann, sieht sie sich, wenn auch meist in verdeckterer Form, Anforderungen gegenüber, die bei der Arbeit mit Behinderten unmittelbar zum Ausdruck kommen“ (ebd., S. X).

Und Tietgens blieb – so möchte ich sagen – „Anwalt“ der Zielgruppenarbeit für Menschen mit Behinderungen und deren Umfeld:

„Diese mögliche Ausweitung des Anwendungsfeldes sollte allerdings nicht davon abhalten, sich der Zielgruppe zuzuwenden, die in diesen beiden Bänden theoretisch und praktisch in die Bildungsarbeit integriert wird. Die Notwendigkeit und die Möglichkeiten einer solchen Arbeit dürften nach der Lektüre nicht mehr strittig sein. Die Frage danach ist weniger die des Ob als die nach den Qualifikationen derer, die sich dieser Arbeit annehmen. Die hier geforderte metakommunikative Kompetenz ist sicherlich nur im praktischen Umgang zu erlangen. Indessen setzt dies auch eine Bewusstseinsbildung voraus. Dazu sollte diese Veröffentlichung ebenso beitragen wie zur Anregung des innovativen Handelns, will sie doch als eine ‚Herausforderung zum Umdenken‘ verstanden sein“ (ebd., S. XI).

Diese beiden Bände weckten großes Interesse im BMBW, das sich in den 1970er Jahren darum bemühte, für Zielgruppenarbeit zu werben, und das gerne ein größeres Projekt zu diesem Thema ins Leben rufen wollte. Nach einigen Bildungsprojekt-Gesprächen zwischen dem Vertreter des BMBW, Ministerialdirigent Dr. Axel Vulpus, und dem Direktor der PAS, Dr. Hans Tietgens, sowie der Überwindung von administrativen Widerständen wurde ein Projekt entwickelt, das allerdings nicht von der PAS, sondern von Horst Ruprecht, Universität Hannover, als Projektleiter zusammen mit der Autorin Erika Schuchardt sowohl für die Bundesrepublik Deutschland (Publ. 1: Schritte aufeinander zu – Soziale Integration in der Bundesrepublik Deutschland) als auch in Zusammenarbeit mit dem Marburger Institut für Vergleichende Erziehungswissenschaft für das Ausland – England, Frankreich, Italien, Schweden, USA – (Publ. 2: Soziale Integration im Ausland) in die Hand genommen wurde, aber von Hans Tietgens bis zum 1. BMBW-WEITERBILDUNGS-KONGRESS IM WISSENSCHAFTS-ZENTRUM BONN und seiner die Öffentlichkeit einladenden Ausstellung „Wechselseitiges Lernen“ (Publ. 3: Wechselseitiges Lernen – Dokumentation des BMBW-Kolloquiums und der Ausstellung), dessen Abschlussbericht von Hans Tietgens Ihnen als von der Humboldt-Universität produzierte DVD vorliegt, begleitet wurde.

## Initiatoren der ersten Stunde



**Dr. Hans Tietgens**, Direktor der Pädagogischen Arbeitsstelle (PAS) des Deutschen Volkshochschul-Verbandes (DVV), des heutigen Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE)

**Dr. Axel Vulpius**, Ministerialdirigent im Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft (BMBW)

**Reihe:** Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung  
**Soziale Integration Behinderter**  
 Band I: Biographische Erfahrung und wissenschaftliche Theorie  
 Band II: Weiterbildung als Krisenverarbeitung



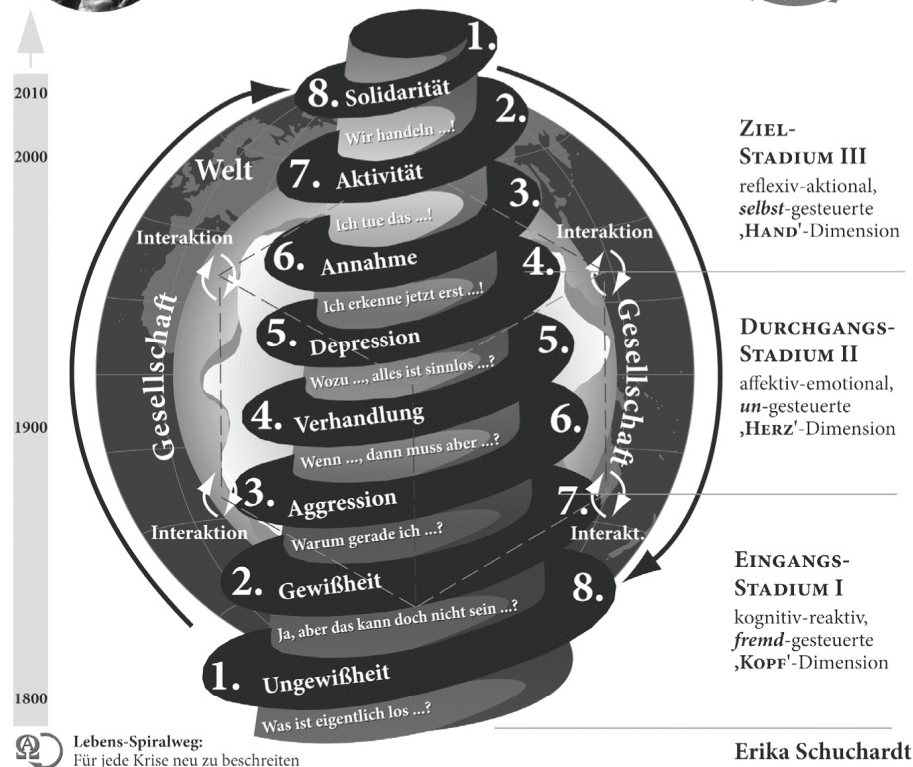
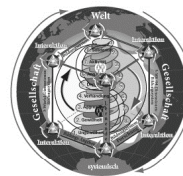
### **Begründer Dr. Hans Tietgens, Direktor der PAS im DVV:**

Er öffnete die Reihe richtungweisend 1979 der Zielgruppenarbeit – überdies erstmalig mit einem Doppelband – seither aktuell in 8. erw. überarb. Auflage „nach 25 Jahren ein fortlaufendes Beispiel der Innovation“, E. Nuissel, ergänzt um nationale und internationale Studien gefördert durch das BMBW.



## Krisen-Management-Komplementär-Modell individuell – der 8-fache Lebens-Spiralweg der Person

im Bild aufwärts für von Krisen *schon* Betroffene, abwärts für *noch nicht* Betroffene,  
erschlossen aus weltweit über 2000 Auto-/Biographien – seit 1900



© Erika Schuchardt

- Warum gerade ich? Leben lernen in Krisen. V&R, 13. Aufl. 2011 ➔ [www.prof-schuchardt.de/dvdchance](http://www.prof-schuchardt.de/dvdchance) – Literaturpreis
- Why me? Learning to Live in Crises. Geneva WCC Publisher 2006, Order: [publications.oikoumene.org](http://publications.oikoumene.org) – Prize for Literature
- Übersetzungen u.a. ins • Japanische • Koreanische • Dänische • Italienische • Amerikanische ➔ [www.prof-schuchardt.de/why-me-bibliog](http://www.prof-schuchardt.de/why-me-bibliog)
- Krisen-Management. Doppelband mit DVD. Bertelsmann Verlag, 8. Auflage 2003, Reihe: Theorie und Praxis EB – Bestseller
- Bd 1 Biograph. Erfahr. u. wiss. Theorie, Bd 2 Weiterbildung als Krisenverarbeitung ➔ [www.prof-schuchardt.de/dvdkrisen-management](http://www.prof-schuchardt.de/dvdkrisen-management)
- Diesen Kuss der ganzen Welt – Beethovens schöpferischer Sprung aus der Krise. 300 Farb-Abbildungen, DVD, Bouvier Verlag, 2. Aufl. 2011
- Übersetzungen u.a. ins • Japanische • Koreanische • Chinesische • Russische • Englische • Französische • Italienische
- Buch-Rezensionen in • Printmedien • Funk • Fernsehen ➔ [www.prof-schuchardt.de/aktuelles](http://www.prof-schuchardt.de/aktuelles)



Krise: Chance

© [www.prof-schuchardt.de](http://www.prof-schuchardt.de)

### 3. Tietgens und die neue Zielgruppenorientierung

Man kann sicherlich sagen, dass mit diesem Vorhaben das Eis gebrochen war. Denn kurze Zeit darauf erschien in der Reihe „Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung“ 1981 der von Ortfried Schöffter verfasste Band „Zielgruppenorientierung in der Erwachsenenbildung – Aspekte einer erwachsenenpädagogischen Planungs- und Handlungskategorie“, allerdings mit einer nun zu eindimensionalen Akzentuierung in Richtung auf „Demokratisierung“ durch Weiterbildung.

Ich zitiere aus dem Vorwort von Hans Tietgens:

„Unabhängig vom Sprachgebrauch lässt sich sagen, dass unter der Stoßkraft gesellschaftskritischer Impulse Zielgruppenorientierung einen Akzent erhalten hat, der vornehmlich an die Bevölkerungsgruppen denken ließ, die bisher kaum Teilnehmer an Erwachsenenbildungsveranstaltungen waren, und die als Bildungsdistanzierte, Benachteiligte abgewiesen werden. (...) Der dahinter stehende Demokratisierungsanspruch lässt sich ausdifferenzieren. (...)

Damit wird die Aufhebung von Benachteiligungen und Repressionen zur Zielprojektion der Zielgruppenorientierung. Eine solche eminent politische Auslegung des Begriffs findet zwar nicht allenthalben Zustimmung, beherrscht aber weitgehend die Diskussion. (...)

Das Nichterreichen weiter Bevölkerungsgruppen als internes Problem der Erwachsenenbildung und die gesellschaftstheoretische Auslegung der defizitären Situation haben also zum Herausstellen der Zielgruppenorientierung veranlasst. Diese doppelte Motivation hat dazu geführt, dass mit diesem Leitprinzip nicht nur ein Anstoß für eine Werbestrategie und eine Neubesinnung auf die ausbleibenden Bevölkerungsgruppen adäquate inhaltlich-methodische Gestaltung überlegt wird. Es steht vielmehr die Struktur der Erwachsenenbildung überhaupt zur Disposition, das heißt, die Tradition ihres Angebotscharakters. Diese weitreichende Perspektive hängt allerdings mit einem dritten Impuls zusammen, der in den letzten 15 Jahren in das Denken über Erwachsenenbildung eingegeben worden ist. Gemeint ist der Versuch, Demokratisierung nicht allein als Zielvorstellung oder als inhaltlichen Diskussionsgegenstand anzusehen, sondern dafür auch in den Veranstaltungen selbst Handlungserfahrung zu vermitteln. Zielgruppenorientierung erscheint so gekoppelt mit Selbst- und Mitbestimmungsmöglichkeiten in der Erwachsenenbildung. Was als Teilnehmerorientierung im Sinne der Berücksichtigung der Erfahrungsperspektiven unter verschiedenen Begriffen schon lange Leitprinzip war, wird konsequent weiter ausgelegt als Ermöglichen der Teilnehmerpartizipation.

Ein weiteres Problem, das allerdings für den Zielgruppenansatz generell gilt, besteht in der Gefahr, eine Selbstgenügsamkeit der Zielgruppe zu unterstützen. Insofern die Anregung zur Weiterbildung ein Sich-selber-Finden auslösen soll, bis die Chance zur Selbstvergewisserung im Rahmen einer Gruppe mit gleicher oder ähnlicher Lebens- und Problemlage sicherlich von Vorteil. Bewähren kann diese Selbstvergewisserung sich aber erst in der Befähigung, auch mit Angehörigen anderer Zielgruppen verständig und selbstbewusst zugleich umzugehen. Zielgruppenorientierung wirkt den Blick verengend und eben nicht als Brücke zur Bildung, wenn es ihr nicht gelingt oder wenn sie nicht anstrebt, auch die Kategorie des anderen und den Motivationshintergrund des Interaktionsverhältnisses ins Bewusstsein zu bringen. (...) Insofern ist es nicht zufällig, dass einer der letzten in dieser Reihe erschienenen Bände (E. Schuchardt: ‚Soziale Integration‘) einen Ansatz der Zielgruppenarbeit mit Behinderten darstellt und begründet, der auf diese Integration abzielt“ (Schöffter 1981, S. 1-17).

Dass Hans Tietgens dem Gedanken treu geblieben ist, kann man nicht zuletzt daraus ersehen, dass noch die 5. Auflage meiner beiden Bände mit einem Vorwort von ihm erschien. Ich zitiere aus dem Vorwort:



„Ihr, der Autorin, geht es um ein ‚Umdenken als Zukunftschance‘. Danach will begriffen sein, dass eine Erwachsenenbildung mit behinderten Menschen eine ‚Krisenverarbeitung als Lernprozess‘ auf Gegenseitigkeit erfordert, jene Bildungsarbeit also als ‚wechselseitiges Lernen‘ zu verstehen ist. Nur ein Interaktionskonzept kann hier im Sinne des weiteren Buchtitels ‚Schritte aufeinander zu‘ eine Hilfe bieten. Es kann sich auf Analysen stützen, die einen Entwicklungsprozess angesichts der Verarbeitung existentieller Krisen in 8 Spiralphasen erkennen lassen und der wiederum in einen wechselseitigen 3-Schritte-Umkehrprozess – Stabilisierung, Integration, Partizipation – didaktisch-methodisch aufgearbeitet werden kann. (...)

Wie dies aussehen müsste, das allerdings zeichnet sich an dem deutlich ab, was Erika Schuchardt im ersten systematischen Teil des Buches als Integrations-Pädagogik/-Andragogik entwickelt. Danach könnten die ‚Schritte aufeinander zu‘ wesentlich verbessert werden, wenn sie – auf der Grundlage der hier vorgelegten Theorie-Praxis-Konzeption – nicht nur allorts gewagt, sondern auch durch erweiterte Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebote initiiert würden. Es gilt, nach dem Prinzip Hoffnung einer sich weitgehend sperrig zeigenden Umwelt durch mutmachende Beispiele die Erweiterung von Bildungsprogrammen abzurufen. (...)

In diesem Sinne kann die Veröffentlichung (...) als bahnbrechend für die Erwachsenenbildung, für ‚Schritte aufeinander zu‘ verstanden werden“ (Tietgens 1985, S. 1-3).

Mein in den folgenden 25 Jahren daraus entwickeltes Krisen-Management-Komplementär-Modell impliziert den von der Herausgeberin Wiltrud Gieseke propagierten Forschungsansatz der von ihr eingeführten Perspektiven-Verschränkung:

„Mit der Einführung der Perspektivverschränkung ging es mir darum, das Pädagogische des Handelns selbst im Scheinwerfer der Betrachtung zu fokussieren und das Verhältnis zwischen den Perspektiven für den Prozess zu verfolgen. Wir stehen hier erst am Anfang der empirischen Erschließung“ (Gieseke 2009, S. 14).

Einen Beitrag dazu leistet das **Krisen-Management-Komplementär-Modell**, indem es die Erschließung derartiger Lernprozesse veranschaulicht als komplementär und interdependent, also unlösbar verbunden wie die *zwei* Seiten einer Medaille und in der Richtung nicht länger als Einbahnstraße, sondern als Begehungsweg: Einerseits *individuell* als der 8-fache Lebens-Spiralweg der Person, andererseits integriert, *kollektiv und individuell*, als der 3-Schritte-Umkehrprozess der Gesellschaft (s. Abbildung nachfolgende Doppel-Seite). Dieses Komplementär-Modell stellt sich kurz gefasst, wie folgt dar:

#### **Der 8-fache Lebens-Spiralweg Krisenverarbeitung der Person im Krisen-Management-Komplementär-Modell, primär *individuell*:**

Er führt den von der Krise *schon* betroffenen Menschen durch drei Stadien vom Kopf I über das Herz II zur Hand(lung) III durch die acht Spiralphasen, und zwar durch die irritierende **Ungewissheit 1. Spiralphase (Sph) „Was ist eigentlich los ...?“** zur schmerzlichen **Gewissheit 2. Sph „Ja, aber das kann doch gar nicht sein ...?“** im Rahmen des kognitiv *fremd*-gesteuerten EINGANGS-‚KOPF‘-STADIUMS I, gefolgt von der vulkanartig ausbrechenden **Aggression 3. Sph „Warum gerade ich ...?“**, über die verzweifelte **Verhandlung 4. Sph „Wenn ... , dann muss aber ...?“** zur entsagenden **Depression 5. Sph „Wozu ..., alles ist sinnlos...?“** im affektiv *un*-gesteuerten DURCHGANGS-‚HERZ‘-STADIUM II bis zur befreienden **Annahme 6. Sph „Ich erkenne erst jetzt ...!“**, zur neuen perspektivenerweiterten **Aktivität 7. Sph „Ich tue das ...!“**, letztlich zur versöhnenden **Solidarität 8. Sph „Wir handeln gemeinsam....!“** im aktional *selbst*-gesteuerten ZIEL-‚HAND-(LUNGS)‘-STADIUM III. Das ist der Weg aus der Krise. 6000 Auto-/

Biographen weltweit haben sich den Lebens-Spiralweg mit Kopf/Geist, Herz/Seele und Hand/Leib abgerungen. –

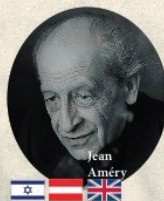
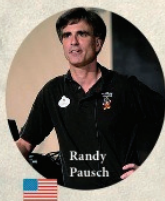
Was aber ist der Weg *noch nicht* betroffener, begleitender Mitmenschen? Weichen sie aus, fliehen sie gar? Oder stellen sie sich auch selbst der Krise? Wagen sie mutig den komplementären gegenläufigen Lernweg aus vertrauter Solidarität (Sph 8) zur Neuorientierung aus der sie herausfordernden Ungewissheit (Sph 1)? Dann erschließt sich auch ihnen der verborgene Reichtum in Gestalt erweiterter Normen und Werte, einmündend in vertiefte Entscheidungs-, Handlungs- und Verantwortungs-Kompetenz.





## Krisen-Management-Komplementär-Modell individuell – der 8-fache Lebens-Spiralweg der Person

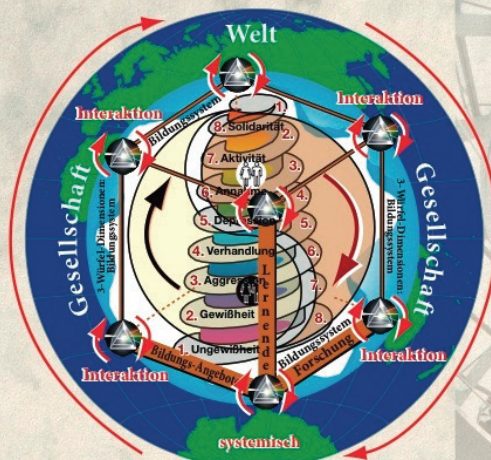
im Bild aufwärts für von Krisen *schon* Betroffene, abwärts für *noch nicht* Betroffene,  
erschlossen aus weltweit über 2000 Auto-/Biographien – seit 1900



von Krisen *schon*  
betroffene Menschen

### Bibliographie

- gegliedert
- alphabetisch
- annotiert



Symbole zur Grafik



I.



II.



III.



IV.



V.



VI.



VII.



VIII.



IX.



## Lebens-Lern-Modell zur Krisen-Management-Kompetenz:

Die individuelle+kollektive Interaktion, die systemische Wechselwirkung (Prisma und Pfeile –I–) zwischen der Person (auf dem 8-fachen Lebens-Spiralweg –II–), der Gesellschaft, (die den Spiralweg umfassende offene Kugel –III–) und der Welt (der alles umfassende Globus –IV–) wird lehrbar, lernbar, institutionalisierbar und professionalisierbar durch das Bildungssystem (Würfel –V– mit den drei Dimensionen): Lernende (L), Bildungsangebote (B) und Forschung (F) mittels des komplementären 3-Schritte-Umkehrprozesses (symbolisiert im Auf und Ab des YinYang –VI– u. s. rechte Seite).  
Fazit: Die Interaktion, Brechung, Perspektiven-Verschänkung (8 Prismen –I– u. Würfel –VII– u. s. rechte Seite) zwischen Person, Gesellschaft, Welt verweisen auf Verarbeitung der Krise als Chance zur Neu-Konstruktion von Wirklichkeit (–VIII–).



## Krise als Chance – ein verborgener Reichtum

◀ Komplementär-These:  
Der von einer Krise *schon* betroffene Mensch  
ist eine Herausforderung für die Gesellschaft.

◀ Komplementär gilt:  
Die Gesellschaft der von Krisen *noch nicht* betroffenen Menschen  
ist eine Herausforderung für den *schon* betroffenen Menschen,  
analog der Komplementarität im Christus-Symbol (a), im Janus-Kopf (b) und im chinesischen Yin Yang (c)  
auf dem Weg zu versöhnender Solidarität, Gerechtigkeit, Frieden und Glück.

Komplementarität Grundkonstellation  
• Kosmischen Seins: Tag – Nacht  
• Menschlichen Daseins: Jugend – Alter;  
Mann – Frau; Leben – Tod



• Gleichgewicht: Leben in Balance: im Heilsein, im „Gesundsein“  
• Ungleichgewicht: Unversöhntsein: im Unheilsein, im „Kranksein“  
• Komplementär-These: Vom „Gesundsein“ kranker Menschen :  
Vom „Kranksein“ gesunder Menschen

© Erika Schuchardt

- Warum gerade ich? Leben lernen in Krisen. V&R, 13. Aufl. 2011 ➔ [www.prof-schuchardt.de/dvdchance](http://www.prof-schuchardt.de/dvdchance) – Literaturpreis
- Why me? Learning to Live in Crises. Geneva WCC Publisher 2006, Order: [publications.oikoumene.org](http://publications.oikoumene.org) – Prize for Literature
- Übersetzungen u.a. ins • Japanische • Koreanische • Dänische • Italienische • Amerikanische ➔ [www.prof-schuchardt.de/why-me-bibliog](http://www.prof-schuchardt.de/why-me-bibliog)
- Buch-Rezensionen in • Printmedien • Funk • Fernsehen ➔ [www.prof-schuchardt.de/aktuelles](http://www.prof-schuchardt.de/aktuelles)







## Integriertes Krisen-Management-Komplementär-Modell

### kollektiv + individ. – der 3-Schritte-Umkehrprozess der Gesellschaft

im Bild aufwärts für von Krisen *schon* Betroffene, abwärts für *noch nicht* Betroffene,  
erschlossen aus rd. 50 Bildungs-Pilot-Projekten, Film-DVD – seit 1970


von Krisen *schon*  
betroffene Menschen

**Bibliographie**

- gegliedert
- alphabetisch
- annotiert








**Symbole zur Grafik**

1 japanisches Zeichen vereint  
'Krise' als Gefahr + Chance,  
im Deutschen aber 2 Worte

Prisma/Eckpunkt  
für Interaktion

Lebens-Spiralweg  
komplementär  
für aufwärts  
und abwärts

Kugel  
für Gesellschaft  
regional  
national

Globus  
für Gesellschaft  
international

Würfel mit 3-Dimen.  
fürs Bildungssystem  
Lernende, Bildungs-  
Angebote, Forschung

Yin Yang  
für den 3-Schritte-  
Umkehrprozess  
aufwärts, abwärts

Würfel mit 8 Prismen  
für Interaktion,  
Brechung, Perspek-  
tivenverschränkung


Komplementär-Modell  
Krisen-Management  
lehrbar, lernbar,  
institutionalisierbar



**3.** als Gewandelte sind sie fähig  
über die Integration zum  
**3. Schritt Partizipation** (-3-)  
zum Handeln in grenzüber-  
schreitender Perspektiven-  
verschränkung,  
Solidarität Sph. 8.


**2.** sie gelangen durch die  
Bereitschaft Einzelner (weiß)  
zu Begegnung und wechselsei-  
tigem Lernen zum  
**2. Schritt Integration** (-2-, grau  
durch erweiterte Perspektive);

**1.** Lernende, von Krisen *schon*  
betroffene Menschen (-1-,  
schwarz), zunächst ausgegrenzt  
aus der Gesellschaft (weiß),  
erringen durch den Lebens-  
Spiralweg von Sph. 1 Unge-  
wissenheit bis Sph. 8 Solidarität  
den **1. Schritt Stabilisierung**;



Umgekehrt – komplementär –  
verläuft der Lernweg der *noch nicht*  
betroffenen Gesellschaft  
in Gestalt der Bereitschaft  
Einzelner (-1-, weiß) zur Umkehr  
aus eher Norm-orientierter  
**Partizipation 1. Schritt**

sie gelangen durch den  
**2. Schritt Integration** (-2-, grau  
durch erweiterte Perspektive) zu  
einer reicheren Identität und  
damit zur Einkehr und Umkehr;  
auf der Suche nach erneuter  
**Stabilisierung, 3. Schritt** (-3-,  
grau) werden sie fähig, durch den  
Spiralweg von Sph. 8 Solidarität  
bis Sph. 1 Ungewissenheit als Gewan-  
delte in Normen und Werten aus  
neuer Perspektiven-Verschränkung  
grenzüberschreitend handelnd zu  
partizipieren.

 **noch nicht Lernende** verschenken ihre Lebens-Lern-Chance:  
Erkennen noch nicht Ihre Krise als Chance – als einen verborgenen Reichtum

**Krisen-Management-Beispiele für Komplementarität:**

- Joseph und seine Brüder, Bibel Altes Testament
- Truth and Reconciliation Commission, South Africa
- Shalom-Initiative verwaister Eltern, Israel und Palästina

© Erika Schuchardt

• Krisen-Management. Doppelband mit DVD. Bertelsmann Verlag, 8. Auflage 2003, Reihe: Theorie und Praxis EB – Bestseller  
Bd 1 Biograph. Erfahr. u. wiss. Theorie, Bd 2 Weiterbildung als Krisenverarbeitung ➤ [www.prof-schuchardt.de/dvdkrisen-management](http://www.prof-schuchardt.de/dvdkrisen-management)  
• Diesen Kuss der ganzen Welt – Beethovens schöpferischer Sprung aus der Krise. 300 Farb-Abbildungen, DVD, Bouvier Verlag, 2. Aufl. 2011  
Übersetzungen u.a. ins • Japanische • Koreanische • Chinesische • Russische • Englische • Französische • Italienische  
Buch-Rezensionen in • Printmedien • Funk • Fernsehen ➤ [www.prof-schuchardt.de/aktuelles](http://www.prof-schuchardt.de/aktuelles)

### **Der 3-Schritte-Umkehr-Prozess der Gesellschaft im integrierten Krisen-Management-Komplementär-Modell, primär *kollektiv+individuell*:**

Er fordert also **interdependent** auch die Gesellschaft zur Umkehr, zur ‚Neukonstruktion von Wirklichkeit‘ heraus. Einerseits – wie beschrieben – *individuell* im Sich-Durchringen der Person durch den 8-fachen Lebens-Spiralweg Krisenverarbeitung. Andererseits *kollektiv* besteht die Aufgabe der Gesellschaft darin, sich der Interaktion – Dialog, Konfrontation, Diskurs – mit dem *schon* betroffenen Mit-Menschen komplementär auf dem 3-Schritte-Umkehrprozess

↔ Stabilisierung ↔ Integration ↔ Partizipation zur Ermöglichung versöhnender Solidarität zu stellen.

Das erfordert lebenslange Umkehr-Bereitschaft auf beiden Seiten: Der Mensch ist nicht eindimensional statisch rollenfixiert, ein ‚Fertiger‘, sondern er entwickelt sich mehrdimensional – abhängig von der jeweils individuellen Lebens-, Lern- und Status-Geschichte – als ein ‚Werdender‘: Reifend auf seinem Lernweg durch die Krise gelangt er zu versöhnender Solidarität, Gerechtigkeit, Frieden, Glück (vgl. exemplarisch Schuchardt, E. (2011<sup>2</sup>): „Diesen Kuss der ganzen Welt – Beethovens schöpferischer Sprung aus der Krise“).

Der geforderte 3-Schritte-Umkehrprozess kann durch **Bildungsangebote** – genauer gesagt durch die Vermittlung von Krisen-Management als Integral des Gesamt-Bildungssystems – erleichtert, gefördert oder überhaupt erst initiiert werden. Diese Beziehungen sind auf der Komplementär-Modell-Abbildung mit dem Würfel dargestellt. Die Berührungspunkte zwischen Kugel (Gesellschaft) und Würfel (Bildungssystem) sind markiert durch Prismen, die die Brechungsstellen kennzeichnen, welche zur ‚Umkehr‘ bewegen können.

Diese Erkenntnis wurde auf der erweiterten Basis der rund **50 Bildungs-Pilotprojekte**<sup>2</sup> für die Umsetzung dieses Prozesses als Integral des Gesamt-Bildungssystems zur Förderung von Chancengerechtigkeit gewonnen. Dazu wurden Lernprozesse zum Erwerb der Schlüsselqualifikation Krisen-Management-Kompetenz in Wort und Film dokumentiert, zugleich mit dem Ergebnis der Aufdeckung gesellschaftlich komplementärer Lernprozessverläufe (s. DVD [www.prof-schuchardt.de/dvdkrisen-management](http://www.prof-schuchardt.de/dvdkrisen-management)). Danach erweist sich Krisen-Management als lehr- und lernbar, institutionalisierbar und professionalisierbar.

## **4. Nachwirkungen**

Schließlich würdigte Hans Tietgens Nachfolger, Ekkehard Nuissl von Rein, mit seiner Aussage im Vorwort zur 8. überarb. und erw. Auflage 2003 – „Nach 25 Jahren ein fortlaufendes Beispiel der Innovation“ – die Initiative des Vorgängers Hans Tietgens „Zielgruppenarbeit als Brücke zur Bildung“, die „sich erweitert zu einem Ansatz an individuellen wie kollektiven Problem-Fällen, -Aspekten und -Perspektiven. (...) Sie können – bezogen auf eigene Lebenssituationen und ge-

<sup>2</sup> Schuchardt, E. (2003<sup>8</sup>), exempl. aus Band 2: „Weiterbildung als Krisenverarbeitung“ die Praxis-Film-Dok. aus rd. 50 Bildungs-Pilot-Projekten ‚Best Practice International‘, seit 1970: • Messe Hannover: Integrations-Brücke, S. 480ff. • Ausstellung/Kongress Weiterbildung. Bonn: Stolper-Steine zum Umdenken, S. 557ff. • Dialog im Dunkel, S. 573ff. • Begegnungszentrum Hephatha S. 583ff. • Crüppel Cabarett, S. 598 • Integratives-Projekt-Studium Bethel, S. 609ff. • Service learning Help, S. 617ff. • Freiwillige Schule fürs Leben, S. 625ff. • Treffpunkt Cafe Lahr, S. 633ff. • Aktion Mensch, S. 638ff.

• Nds. Initiative Demokratie lernen, S. 642ff. • Schuchardts Culture Parade – Integrations-Gipfel im Berliner Reichstag, S. 647ff. • Olympiade der Hoffnung: Paralympic, S. 665ff. • Aktions-Jahre BRD 1979, UN-Decade 1981-91, EU 2003, S. 676 • US-able: Transatlantischer Ideen-Wettbewerb, S. 676ff.

• Krisen-Management kollektiv: Deutscher Bundestag, S. 679ff. / [www.prof-schuchardt.de/dvdkrisen-management](http://www.prof-schuchardt.de/dvdkrisen-management)



gesellschaftliche Konflikt-Situationen – als ‚Krise und Chance‘ begriffen werden“ (Nuissl in Schuchardt 2003, S. 21)

(vgl. dazu auch das „Interview Forschungsentwicklung: Vulpius, Nuissl, Schuchardt“, [www.prof-schuchardt.de/dvdchance](http://www.prof-schuchardt.de/dvdchance)).

Nuissl kommentiert:

„Es geschieht nicht allzu häufig, dass ein Fachbuch, zumal ein Doppel-Band, nach einem Vierteljahrhundert in einer 8. Auflage erscheint. Oft ist das Thema nicht mehr aktuell oder der wissenschaftliche Diskurs ist weiter gegangen, das Buch selbst zu einem Stück Wissenschaftsgeschichte geworden.

Anders hier: Das Buch von Erika Schuchardt zur Krisenverarbeitung hat nichts von seiner Aktualität eingebüßt und besticht nach wie vor durch die plausible Präsentation von Bearbeitungsstrukturen, abgeleitet und gestützt von Fallanalysen und theoretischen Verknüpfungen. Der Autorin ist es gelungen, den ursprünglichen Ansatz – den Umgang mit Behinderungen – zu einem generalisierten Zugang zu Krisen, Lebenskrisen und Verarbeitungsprozessen der Individuen und der sozialen Kontexte sowie anwachsender globaler gesellschaftlicher Krisen- und Konfliktsituationen weiter zu entwickeln. Der ursprünglich mit dem Buch verbundene Zielgruppenansatz hat sich erweitert zu einem Ansatz an individuellen wie kollektiven Problemfällen, -Aspekten und -Perspektiven. Lernen ist danach nicht mehr zielgruppenbezogen definiert, sondern sowohl als selbst organisierte wie gleichermaßen innovative Herausforderung zur Auseinandersetzung mit dem von Erika Schuchardt so bezeichneten Krisen-Management. Sie können – bezogen auf eigene Lebenssituationen und gesellschaftliche Konflikt-Situationen – als ‚Krise und Chance‘ begriffen werden.

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung, Nachfolgeeinrichtung der Pädagogischen Arbeitsstelle des Deutschen Volkshochschulverbandes, welches die 1. Auflage in der Reihe Theorie und Praxis publizierte, widmet sich diesem speziellen pädagogischen Ansatz mit Erwachsenen in unterschiedlicher Weise, nicht nur mit Publikationen, sondern auch mit Forschungsprojekten und Materialentwicklungen. Auch die Form der diskursiven Auseinandersetzung mit Krisenverarbeitung wie etwa Tagungen und Workshops stehen auf dem Programm des Instituts. Ganz zu schweigen von den neuen Medien, an denen sich auch die hier vorliegenden beiden Bände orientieren: Mit der dem Band 2 beiliegenden DVD werden auch Bilder, Gesichter, Gespräche und Eindrücke anderer sinnlicher Art sowie best practice Modelle – national wie international – mitgeliefert. Nach 25 Jahren ein fortlaufendes Beispiel der Innovation“ (Nuissl in Schuchardt 2003, S. 21).

Hans Tietgens’ anfängliches Misstrauen gegenüber der Zielgruppenarbeit als neue Herausforderung für die Erwachsenenbildung ist angesichts der entwickelten Forschungsansätze einem allmählich wachsenden Interesse und schließlich einer Befürwortung gewichen.

Aber Hans Tietgens wäre nicht Hans Tietgens gewesen, hätte er diese neuen Erkenntnisse nicht sogleich als Ansatzpunkte für einen neuen Zugang zu einer Problemorientierten Bildung verwendet. Das entsprach schon der Auffassung des Studenten Hans Tietgens, der über „Studieren in Bonn nach 1945“ sein Interesse an Hermeneutik und Methodologie bekundete, seine Professoren anhand ihrer Denkstile charakterisierte und die darin enthaltene Methoden- und Erkenntnis-Kritik als Möglichkeiten der „Problembewältigung“ versteht.

So arbeitete Hans Tietgens und so haben wir ihn immer erlebt.

## Literatur

- Blumenthal, V. v.: Soziale Integration im Ausland – England, Frankreich, Italien, Schweden, USA. Bad Heilbrunn 1987
- Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft in Zusammenarbeit m. E. Schuchardt: Wechselseitiges Lernen – wissenschaftliches Kolloquium Weiterbildung. Dokumentation des BMBW-Kolloquiums und der Ausstellung. Bonn 1988 (Studien zu Bildung und Wissenschaft; 58)
- Gieseke, W.: Das Forschungsarrangement Perspektivverschränkung. In: Qualitative Forschungsverfahren in Perspektivverschränkung. Dokumentation des Kolloquiums anlässlich des 60. Geburtstages von Frau Prof. Dr. Wiltrud Gieseke am 29. Juni 2007. Berlin 2009<sup>2</sup>, S. 10-22 (Erwachsenenpädagogischer Report; 11)
- Nuissl von Rein, E.: Vorbemerkungen zur 8. erw. und überarb. Auflage. In: Schuchardt, E.: Krisen-Management und Integration. Doppel-Band + DVD. 8. erw. u. überarb. Aufl. Bielefeld 2003, S. 21
- Schäffter, O.: Zielgruppenorientierung in der Erwachsenenbildung – Aspekte einer erwachsenenpädagogischen Planungs- und Handlungskategorie. Reihe: Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung. Braunschweig 1981
- Schuchardt, E.: Schritte aufeinander zu – Soziale Integration in der Bundesrepublik Deutschland. Bad Heilbrunn 1987
- Schuchardt, E.: Krisen-Management und Integration. Doppelband + DVD, [www.prof-schuchardt.de/dvdkrisen-management](http://www.prof-schuchardt.de/dvdkrisen-management). 8. erw. u. überarb. Aufl. Bielefeld 2003 (Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung)
- Schuchardt, E.: Chance: Krise – Ein verborgener Reichtum, Medien-Dok. DVD. Berlin 2006 [Darin: Interview Forschungsentwicklung: Vulpius, Tietgens, Nuissl, Schuchardt, [www.prof-schuchardt.de/dvdchance](http://www.prof-schuchardt.de/dvdchance)]
- Schuchardt, E.: Diesen Kuss der ganzen Welt – Beethovens schöpferischer Sprung aus der Krise. Bonn 2012 (übersetzt ins Japanische und Russische)
- Schuchardt, E./Blumenthal, V. v.: Approaching each Other – Social Integration Through Further Education. In: Education – A Biannual Collection of Recent German Contributions to the Field of Educational Research. Ed. by the Institute for Scientific Co-Oper., Vol. 38. Tübingen 1988 [in mehreren Sprachen]
- Tietgens, H.: Vorbemerkungen. In: Schäffter, O.: Zielgruppenorientierung in der Erwachsenenbildung. Braunschweig 1981, S. 1-17 (Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung)
- Tietgens, H.: Studieren in Bonn nach 1945. In: Kuhlmann, W./Böhler, D.: (Hrsg.): Kommunikation und Reflexion. Frankfurt/M. 1982, S. 720-744 (Festschrift für Karl-Otto Apel) [siehe dazu auch Interpretation des Textes von Erhard Schlutz auf dem Tietgens-Kolloquium am 23.10.2009 in diesem Band]
- Tietgens, H.: Zusammenfassender Schlussbericht aus den Arbeitsgruppen und der Gesamtagung. Erster BMBW-Weiterbildungskongress 1986. In: Schuchardt, E.: Wechselseitiges Lernen – wissenschaftliches Kolloquium Weiterbildung. Dokumentation des BMBW-Kolloquiums und der Ausstellung. Bonn 1988, S. 75-88 (Studien zu Bildung und Wissenschaft; 58)
- Tietgens, H.: Geleit zur 1. Auflage 1980 „Soziale Integration Behinderter“. In: Schuchardt, E.: Krisen-Management u. Integration. Doppel-Band + DVD. 8. erw. und überarb. Aufl. Bielefeld 2003, S. 22f. (Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung)